DR. K.H. DIDIN HAFIDHUDDIN, M.Sc.
HENDRI TANJUNG, S.Si., M.M.

Seri Manajemen

MANAJEMEN SYARIAH

dalam Praktik

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

HAFIDHUDDIN, Didin. Hendri Tanjung
Manajemen syariah dalam praktik/penulis, Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung; penyunting; Arif Anggoro--Cet. 1--Jakarta: Gema Insani Press, 2003
xiv, 218 Hlm.; 21 cm

ISBN 979-561-814-8

1. Manajemen. I. Judul II. Anggoro, Arif

MANAJEMEN SYARIAH DALAM PRAKTIK
Penulis
DR. K.H. Didin Hafidhuddin M.Sc.
Hendri Tanjung
Penyunting
Arif Anggoro, S.S.
Perwajahan Isi
Muchlis
Penata letak
Mursali
Ilustrasi & Desain Sampul
Edo Abdullah

Penerbit
GEMA INSANI
Depok: Jl. Ir. H. Juanda Depok 16418
Telp. (021) 7708891, 7708892, 7708893 Fax. (021) 7708894
http://www.gemainsani.co.id e-mail: gipnet@indosat.net.id
penerbitan@gemainsani.co.id
Layanan SMS : 0815 86 86 86 86

Jakarta: Jl. Kalibata Utara II No. 84 Jakarta 12740
Telp. (021) 7984391, 7984392, 7988593 Fax. (021) 7984388
Anggota IKAPI

Cetakan Pertama, Sya'ban 1424 H / Oktober 2003 M
Cetakan Pertama, Rabi`ul Akhir 1429 H / April 2008 M

BAB PERTAMA

INTRODUKSI MANAJEMEN

APAKAH MANAJEMEN MERUPAKAN BAGIAN DARI SYARIAT ISLAM?

Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam. Rasulullah saw. bersabda dalam sebuah hadits yang diriwayatkan Imam Thabrani,[1]

﴿إِنَّ اللهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمُ الْعَمَلَ أَنْ يُتْقِنَهُ﴾ رواه الطّبران.

"Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas)." **(HR Thabrani)**

Arah pekerjaan yang jelas, landasan yang mantap, dan cara-cara mendapatkannya yang transparan merupakan amal perbuatan yang dicintai Allah swt.. Sebenarnya, manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat, dan tuntas merupakan hal yang disyariatkan dalam ajaran Islam.

[1] Marhum Sayyid Ahmad al-Hasyimi, *Mukhtarul Ahaadits wa al-Hukmu al-Muhammadiyyah*, Surabaya: Daar an-Nasyr al-Misriyyah, hlm. 34.

Demikian pula dalam hadits riwayat Imam Muslim dari Abi Ya'la,[2] Rasulullah saw. bersabda,

﴿إِنَّ اللهَ كَتَبَ الإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ .... ﴾ رواه المسلم

"Allah swt. mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu." **(HR Muslim)**

> Manajemen dalam arti mengatur sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat, dan terarah merupakan sesuatu yang disyariatkan ajaran Islam

Kata *ihsan* bermakna 'melakukan sesuatu secara maksimal dan optimal.' Tidak boleh seorang muslim melakukan sesuatu tanpa perencanaan, tanpa adanya pemikiran, dan tanpa adanya penelitian, kecuali sesuatu yang sifatnya *emergency.* Akan tetapi, pada umumnya dari hal yang kecil hingga hal yang besar, harus dilakukan secara ihsan, secara optimal, secara baik, benar, dan tuntas.

Demikian pula ketika kita melakukan sesuatu itu dengan benar, baik, terencana, dan terorganisasi dengan rapi, maka kita akan terhindar dari keragu-raguan dalam memutuskan sesuatu atau dalam mengerjakan sesuatu. Kita tidak boleh melakukan sesuatu yang didasarkan pada keragu-raguan. Sesuatu yang didasarkan pada keragu-raguan biasanya akan melahirkan hasil yang tidak optimal dan mungkin akhirnya tidak bermanfaat. Oleh karena itu, dalam hadits riwayat Imam Tirmidzi dan Nasa`i,[3] Rasulullah saw. bersabda,

﴿دَعْ مَا يَرِيْبُكَ إِلَى مَالاَ يَرِيْبُكَ﴾ رواه التّرمذى والنّسائى

"Tinggalkan oleh engkau perbuatan yang meragukan, menuju perbuatan yang tidak meragukan." **(HR Tirmidzi dan Nasa`i)**

---

[2] Yahya ibn Syarifuddin an-Nawawi, *Hadits arba'in* nomor 17.
[3] *Ibid* 11.

Proses-proses manajemen pada dasarnya adalah perencanaan segala sesuatu secara mantap untuk melahirkan keyakinan yang berdampak pada melakukan sesuatu sesuai dengan aturan serta memiliki manfaat. Dalam hadits riwayat Imam Tirmidzi dari Abi Hurairah[4] Rasulullah saw. bersabda,

﴿مِنْ حُسْنِ إِسْلَامِ الْمَرْءِ تَرْكُهُ مَالَا يَعْنِيْهِ﴾ رَوَاهُ التِّرْمِذِى

"Diantara baiknya, indahnya keislaman seseorang adalah yang selalu meninggalkan perbuatan yang tidak ada manfaatnya." **(HR Tirmidzi)**

Perbuatan yang tidak ada manfaatnya adalah sama dengan perbuatan yang tidak pernah direncanakan. Jika perbuatan itu tidak pernah direncanakan, maka tidak termasuk dalam kategori manajemen yang baik.

APAKAH ORGANISASI MEMBUTUHKAN MANAJEMEN?

Allah sangat mencintai perbuatan-perbuatan yang termanaj dengan baik, sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur`an surah ash-Shaff: 4,

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُم بُنْيَانٌ مَّرْصُوصٌ ﴿٤﴾

"Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kukuh." **(ash-Shaff: 4)**

Kukuh di sini bermakna adanya sinergi yang rapi antara bagian yang satu dan bagian yang lain. Jika hal ini terjadi, maka akan menghasilkan sesuatu yang maksimal. Dalam Al-Qur`an surah at-Taubah: 71, Allah swt. berfirman,

---

[4] Yahya ibn Syarifuddin an-Nawawi, *Hadits arba'in* nomor 12.

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ ۚ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ ۚ أُولَٰئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٧١﴾

"Dan orang-orang yang beriman, laki-laki dan perempuan, sebagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang makruf, mencegah dari yang mungkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat, dan mereka taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; sesungguhnya Allah Mahaperkasa lagi Mahabijaksana." **(at-Taubah: 71)**

Pendekatan manajemen merupakan suatu keniscayaan, apalagi jika dilakukan dalam suatu organisasi atau lembaga. Dengan organisasi yang rapi, akan dicapai hasil yang lebih baik daripada yang dilakukan secara individual.

> Kelembagaan akan berjalan dengan baik, jika dikelola (*manage*) dengan baik. Organisasi apa pun, senantiasa membutuhkan manajemen

Kelembagaan itu akan berjalan dengan baik jika dikelola dengan baik. Organisasi apa pun, senantiasa membutuhkan manajemen yang baik.

Ali bin Abi Thalib r.a. menggambarkan betapa kebatilan yang diorganisasi dengan rapi akan mengalahkan kebaikan yang tidak diorganisasi dengan baik.

﴿الْحَقُّ بِلاَ نِظَامٍ يَغْلِبُهُ الْبَاطِلُ بِنِظَامٍ﴾

"Kebenaran yang tidak terorganisasi dengan rapi, dapat dikalahkan oleh kebatilan yang diorganisasi dengan baik".

> Ali bin Abi Thalib r.a. menegaskan tentang perlunya organisasi

Intinya, Ali Bin Abi Thalib r.a. ingin mendorong kaum muslimin agar jika melakukan sesuatu yang hak, hendaknya ditata dan disu-

sun dengan rapi agar tidak terkalahkan oleh kebatilan yang disusun secara rapi. Dominasi kemungkaran sering terjadi, bukan karena kuatnya kemungkaran itu, akan tetapi karena tidak rapinya kekuatan "hak".

APA YANG DIBAHAS DALAM MANAJEMEN SYARIAH?

Pembahasan *pertama* dalam manajemen syariah adalah *perilaku* yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan. Jika setiap perilaku orang yang terlibat dalam sebuah kegiatan dilandasi dengan nilai tauhid, maka diharapkan perilakunya akan terkendali dan tidak terjadi perilaku KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme) karena menyadari adanya pengawasan dari yang Mahatinggi, yaitu Allah swt. yang akan mencatat setiap amal perbuatan yang baik maupun yang buruk. Firman Allah dalam Al-Qur`an surah az-Zalzalah: 7-8,

فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُۥ ﴿٧﴾ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُۥ ﴿٨﴾

"Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrah pun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan seberat dzarrah pun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula." **(az-Zalzalah: 7-8)**

Hal ini berbeda dengan perilaku dalam manajemen konvensional yang sama sekali tidak terkait bahkan terlepas dari nilai-nilai tauhid. Orang-orang yang menerapkan manajemen konvensional tidak merasa adanya pengawasan melekat, kecuali semata-mata pengawasan dari pemimpin atau atasan. Setiap kegiatan dalam manajemen syariah, diupayakan menjadi amal saleh yang bernilai abadi.

> Manajemen syariah membahas perilaku yang diupayakan menjadi amal saleh yang bernilai abadi

Istilah amal saleh tidak semata-mata diartikan 'perbuatan baik' seperti yang dipahami

selama ini, tetapi merupakan amal perbuatan baik yang dilandasi iman, dengan beberapa persyaratan sebagai berikut.

1. Niat yang ikhlas karena Allah. Suatu perbuatan, walaupun terkesan baik, tetapi jika tidak dilandasi keikhlasan karena Allah, maka perbuatan itu tidak dikatakan sebagai amal saleh. Niat yang ikhlas hanya akan dimiliki oleh orang-orang yang beriman. Perhatikan firman Allah dalam surah al-Bayyinah: 5 berikut,

   وَمَآ أُمِرُوٓاْ إِلَّا لِيَعۡبُدُواْ ٱللَّهَ مُخۡلِصِينَ لَهُ ٱلدِّينَ حُنَفَآءَ وَيُقِيمُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَيُؤۡتُواْ ٱلزَّكَوٰةَۚ وَذَٰلِكَ دِينُ ٱلۡقَيِّمَةِ ٥

   "Padahal mereka tidak disuruh kecuali supaya menyembah Allah dengan memurnikan ketaatan kepada-Nya dalam (menjalankan) agama dengan lurus, dan supaya mereka mendirikan shalat dan menunaikan zakat; dan yang demikian itulah agama yang lurus." **(al-Bayyinah: 5)**

2. Tata cara pelaksanaannya sesuai dengan syariat. Suatu perbuatan yang baik tetapi tidak sesuai dengan ketentuan syariat, maka tidak dikatakan sebagai amal saleh. Sebagai contoh, seseorang yang melakukan shalat ba'diyah ashar. Kelihatannya perbuatan itu baik, tetapi tidak sesuai dengan ketentuan syariat, maka ibadah itu bukan amal saleh bahkan dikatakan bid'ah.
3. Dilakukan dengan penuh kesungguhan. Perbuatan yang dilakukan asal-asalan tidak termasuk amal saleh. Sudah menjadi anggapan umum bahwa karena ikhlas (sering disebut dengan istilah *lillahi ta'ala*), maka suatu pekerjaan dilaksanakan dengan asal-asalan, tanpa kesungguhan. Justru sebaliknya, amal perbuatan yang ikhlas adalah amal yang dilakukan dengan penuh kesungguhan. Keikhlasan seseorang dapat dilihat dari kesungguhannya dalam melakukan perbuatannya. Jadi, bukti keikhlasan itu adalah dengan kesungguhan, dengan *mujahadah*.

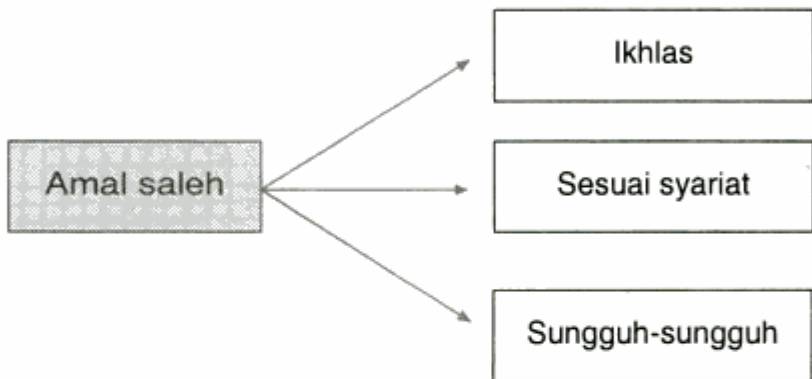
   Ikhlas juga sering diartikan sebagai suatu pekerjaan tanpa upah, akibatnya muncul pandangan bahwa orang yang

menerima gaji dari pekerjaannya (misalnya mengajar), maka dikatakan tidak ikhlas dalam mengajar. Hal ini perlu diluruskan. Keikhlasan seseorang dalam beramal tidak bisa diukur dengan materi atau upah yang ia terima. Bisa saja seseorang bekerja dengan menerima gaji yang tinggi tetapi ia ikhlas dalam pekerjaannya. Sebaliknya, ada pula orang yang bekerja dengan upah sedikit tapi tidak ikhlas, atau menjadi tidak ikhlas dalam pekerjaannya karena upah yang kecil.

Amal saleh

Ikhlas

Sesuai syariat

Sungguh-sungguh

Gambar 1.1 Syarat amal saleh

Iman dan amal saleh adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Ada sebuah dialog yang menarik antara Rasulullah saw. dengan seorang sahabat, sebagaimana terdapat dalam sebuah hadits dari Abu Hurairah,[5] seorang sahabat bertanya, "Ya Rasulullah, amal perbuatan apa yang paling utama?"

Rasulullah kemudian mengatakan, *"Beriman kepada Allah dan Rasul."*

Berdasarkan hal ini dapat dilihat bahwa sahabat bertanya mengenai *amal*, dan jawaban Rasulullah adalah *iman*. Jadi amal yang paling utama adalah iman kepada Allah dan Rasul-Nya. Hal ini untuk menegaskan bahwa antara amal saleh dan iman adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Kemudian sahabat bertanya lagi, "Kemudian setelah saya beriman kepada Allah dan Rasul, apa lagi?"

[5] Sayyid Sabiq, *Fiqh Sunnah*, Juz 5.

Rasulullah mengatakan, "Kamu berjihad di jalan Allah."

Jadi, perjuangan dalam menegakkan agama Allah sesuai dengan keahlian masing-masing merupakan bagian dari keimanan dan bagian dari amal saleh. Tingkatan kedua setelah beriman adalah jihad, berjuang di jalan Allah. Jihad tidak semata-mata diartikan hanya sebatas *qital* (perang), tetapi juga sebagai usaha sungguh-sungguh yang dilakukan dalam menegakkan agama Allah. Pengertian jihad itu luas, jihad dengan ilmu, jihad dengan harta benda, atau jihad dengan jabatan bagi pemimpin atau manajer. Setiap amal perbuatan yang dilakukan dengan kesungguhan untuk menegakkan agama Allah, itulah jihad. Kemudian sahabat tadi bertanya lagi, "Kemudian apa lagi ya Rasulullah?"

Rasul menjawab, *"Haji yang mabrur."*

Inilah salah satu kelompok amal yang disebutkan Rasulullah sebagai amal yang utama.

Berbicara mengenai manajemen sebenarnya tidak dapat dilepaskan dengan perilaku. Untuk masa yang akan datang, manajemen syariah akan diarahkan kepada manajemen perilaku. Arahnya adalah memperbaiki perilaku. Hal ini akan membawa seseorang untuk menyadari bagaimana ia berperilaku secara benar dan konsisten, merasa diawasi oleh Allah ketika melaksanakan suatu pekerjaan, sehingga tanggung jawabnya bukan hanya kepada pemimpin, tetapi kepada Allah swt.. Dalam manajemen syariah, aspek tauhid sangatlah kuat, sehingga seseorang akan benar dan jujur ketika diawasi oleh manusia serta akan tetap benar dan jujur ketika tidak diawasi oleh manusia.

Hal *kedua* yang dibahas dalam manajemen syariah adalah *struktur organisasi*. Struktur organisasi sangatlah perlu. Adanya struktur dan stratifikasi dalam Islam dijelaskan dalam surah al-An'aam: 165,

وَهُوَ ٱلَّذِى جَعَلَكُمْ خَلَٰٓئِفَ ٱلْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ
لِّيَبْلُوَكُمْ فِى مَآ ءَاتَىٰكُمْ ۗ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ ٱلْعِقَابِ وَإِنَّهُۥ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌۢ ١٦٥

"Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebagian kamu atas sebagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang." **(al-An'aam: 165)**

Dalam ayat di atas dikatakan, *"Allah meninggikan seseorang di atas orang lain beberapa derajat."* Hal ini menjelaskan bahwa dalam mengatur kehidupan dunia, peranan manusia tidak akan sama. Kepintaran dan jabatan seseorang tidak akan sama. Sesungguhnya struktur itu merupakan sunnatullah. Ayat ini mengatakan bahwa kelebihan yang diberikan itu (struktur yang berbeda-beda) merupakan ujian dari Allah dan bukan digunakan untuk kepentingan sendiri. Manajer yang baik, yang mempunyai posisi penting, yang strukturnya paling tinggi, akan berusaha agar ketinggian strukturnya itu menyebabkan kemudahan bagi orang lain dan memberikan kesejehteraan bagi orang lain.

> Manajemen syariah membahas struktur, yang merupakan sunnatullah dan struktur yang berbeda-beda itu merupakan ujian dari Allah

Hal *ketiga* yang dibahas dalam manajemen syariah adalah *sistem*. Sistem syariah yang disusun harus menjadikan perilaku pelakunya berjalan dengan baik. Keberhasilan *sistem* ini dapat dilihat pada saat Umar bin Abdul Aziz sebagai khalifah. Sistem pemerintahan Umar bin Abdul Aziz dapat dijadikan salah satu contoh sistem yang baik. Telah ada sistem penggajian yang rapi (namanya أعطاء). Pada zaman Umar bin Abdul Aziz juga telah ada sistem pengawasan, sehingga di zaman beliau *clear governance*

> Manajemen syariah membahas sistem, dimana sistem yang dibuat harus menyebabkan perilaku pelakunya berjalan dengan baik

dan sistem yang berorientasi kepada rakyat dan masyarakat benar-benar tercipta, hanya saja saat itu belum dibakukan dalam bentuk aturan-aturan.

DETAIL SISTEM DALAM ISLAM

Pembahasan detail sistem diawali dari pembahasan untuk apa manusia diciptakan,

وَمَا خَلَقْتُ ٱلْجِنَّ وَٱلْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾

"Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka menyembah-Ku." **(adz-Dzaariyaat: 56)**

Untuk menunaikan tugas itu, Allah memberi manusia dua anugerah nikmat utama yaitu, *manhaj al-hayah* (sistem) dan *wasilah al-hayah* (sarana).

Sistem adalah seluruh aturan kehidupan manusia yang bersumber dari Al-Qur`an dan Sunnah Rasul. Aturan tersebut berbentuk keharusan dan larangan melakukan sesuatu. Aturan tersebut dikenal sebagai hukum lima, yaitu, wajib, sunnah (*mandub*), mubah, makruh, dan haram.

Aturan-aturan itu dimaksudkan untuk menjamin keselamatan manusia sepanjang hidup mereka, baik yang menyangkut keselamatan agama, diri (jiwa dan raga), akal, harta benda, serta keselamatan nasab keturunan. Semua hal itu merupakan kebutuhan pokok atau primer (*al-haajatal dharuriyyah*).

> Sistem adalah seluruh aturan kehidupan manusia yang bersumber dari Al-Qur`an dan Sunnah Rasul

Pelaksanaan *sistem kehidupan* secara konsisten dalam semua kegiatan akan melahirkan sebuah tatanan kehidupan yang baik yang disebut dengan *hayatan thayyibah*.

Dalam ilmu manajemen, pelaksanaan sistem yang konsisten akan melahirkan sebuah tatanan yang rapi, sebuah tatanan yang disebut sebagai manajemen yang rapi.

مَنْ عَمِلَ صَٰلِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُۥ حَيَوٰةً
طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

"Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan." **(an-Nahl: 97)**

Sebaliknya, menolak aturan atau sama sekali tidak memiliki keinginan mengaplikasikan aturan dalam kehidupan, akan melahirkan kekacauan dalam kehidupan sekarang, *ma'isyatan dhankan* atau kehidupan yang sempit serta kecelakaan di akhirat nanti.

وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِى فَإِنَّ لَهُۥ مَعِيشَةً ضَنكًا وَنَحْشُرُهُۥ يَوْمَ
ٱلْقِيَٰمَةِ أَعْمَىٰ ﴿١٢٤﴾ قَالَ رَبِّ لِمَ حَشَرْتَنِىٓ أَعْمَىٰ وَقَدْ كُنتُ بَصِيرًا ﴿١٢٥﴾
قَالَ كَذَٰلِكَ أَتَتْكَ ءَايَٰتُنَا فَنَسِيتَهَا ۖ وَكَذَٰلِكَ ٱلْيَوْمَ تُنسَىٰ ﴿١٢٦﴾

"Dan barangsiapa yang berpaling dari peringatan-Ku, maka sesungguhnya baginya penghidupan yang sempit, dan Kami akan menghimpunnya pada hari kiamat dalam keadaan buta. Berkatalah ia, 'Ya Tuhanku, mengapa Engkau menghimpun aku dalam keadaan buta padahal aku dahulunya adalah seorang yang melihat.' Allah berfirman, 'Demikianlah, telah datang kepadamu ayat-ayat Kami maka kamu melupakannya dan begitu (pula) pada hari ini kamu pun dilupakan." **(Thaahaa: 124-126)**

KAITAN ANTARA MANAJEMEN DENGAN EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS

Apalah artinya sebuah manajemen dalam sebuah organisasi jika tidak menjadikan organisasi itu efisien dan efektif dalam melaksanakan tugasnya. Jika pemimpin telah memberikan dele-

gasi kepada bawahannya untuk melaksanakan sebuah tugas tetapi bawahan itu selalu melapor setiap waktu, hal ini menandakan tidak berjalannya manajemen karena salah satu fungsi manajemen adalah memberikan delegasi dan wewenang kepada bawahan.

Tipe pemimpin turut menentukan efisiensi dan efektivitas suatu organisasi. Pemimpin yang baik akan mempu mendelegasikan tugas dan wewenang kepada bawahannya, sehingga seorang bawahan mampu melakukan sesuatu secara kreatif tanpa harus terus-menerus melapor kepadanya.

Apalah artinya sebuah manajemen jika tidak menimbulkan efisiensi dan efektivitas

SEJAUH MANA DIBUTUHKAN SENI DALAM MANAJEMEN?

Manajemen bukan hanya mengatur tempat melainkan lebih dari itu adalah mengatur orang per orang. Dalam mengatur orang, diperlukan seni dengan sebaik-baiknya sehingga manajer-manajer yang baik adalah manajer yang mampu menjadikan setiap pekerja menikmati pekerjaan mereka. Jika setiap orang yang bekerja dapat menikmati pekerjaan mereka, hal itu menandakan keberhasilan seorang manajer. Seorang karyawan tidak menganggap pekerjaannya sebagai sebuah kewajiban semata, melainkan sebagai sebuah kebutuhan. Ada kepuasan batin yang harus selalu ditumbuhkan.

Dalam masalah upah bekerja, jika para pegawai tidak menikmati pekerjaannya, maka akan cenderung menuntut kenaikan gaji. Sebaliknya jika para pegawai merasa mendapatkan lingkungan yang kondusif dalam mengekspresikan kemampuannya, maka tuntutan kenaikan gaji akan dapat diminimalisasi.

Manajemen itu bukan hanya mengatur tempat, tapi lebih dari itu mengatur orang, sehingga diperlukan seni

MANAJER YANG BAIK ATAU BAWAHAN YANG BAIK?

Antara seorang manajer yang baik dan karyawan yang baik, siapa yang lebih penting dalam menentukan efektivitas dan efisiensi? Jawabannya adalah kedua-duanya. Baik manajer maupun bawahan sama-sama sangat penting, dan kebaikan itu harus dimulai dari manajer. Biasanya jika manajer baik, maka akan mampu memberikan arahan yang baik kepada bawahannya. Sebaliknya, manajer yang tidak baik, akan memberikan pengaruh yang buruk kepada bawahannya.

Manajer yang jujur dan yang tegas, biasanya akan menyebabkan bawahan itu jujur. Akan tetapi, bawahan yang jujur belum tentu menjadikan manajer jujur pula, sehingga faktor kepemimpinan sangat menentukan. Oleh karena itu, keteladanan merupakan aspek yang sangat penting yang harus dimiliki oleh seorang manajer.

> Kedua-duanya, baik manajer maupun bawahan, penting dalam menentukan efektivitas dan efisien organisasi

TIPE MANAJER YANG DIPERLUKAN DALAM MANAJEMEN ISLAMI

Tipe-tipe yang digambarkan dalam manajemen konvensional selalu memisahkan secara tegas antara satu tipe dan tipe lainnya. Seolah-olah jika manajer yang otokratis tidak demokratis, demikian juga sebaliknya, jika manajer yang demokratis tidak otokratis. Dalam manajemen syariah, setiap orang memiliki sisi-sisi yang kadang kala menyatu di dalamnya.

Oleh karena itu, ada beberapa tipe manajer yang baik, yaitu sebagai berikut.

1. **Ketegasan.** Jika seorang manajer mengatakan sesuatu itu A dengan argumentasi yang jelas, maka harus disepakati bahwa itu adalah A. Manajer yang sangat dibutuhkan saat ini adalah manajer yang mempunyai ketegasan dalam menentukan sikap.

> Setiap orang selalu ada sisi demokratisnya, ada sisi otokratisnya dan ada sisi-sisi yang lain

2. **Musyawarah**. Manajer yang baik adalah manajer yang selalu bermusyawarah yang esensinya adalah saling tukar pendapat. Manajer yang baik adalah manajer yang merespons pendapat-pendapat bawahan dan mendengar keluhan-keluhan mereka. Di samping terdapat ketegasan, terdapat pula kebiasaan bermusyawarah.
3. **Keterbukaan.** Seperti yang dicontohkan oleh Umar ibnul Khaththab. Beliau merupakan seorang manajer sekaligus pemimpin yang baik. Sejarah telah mencatat, ketika Umar mengumpulkan wanita-wanita karena pada saat itu banyak laki-laki bujangan yang sudah tua dan belum beristri. Ternyata sebabnya adalah pada saat itu mahar untuk menikahi seorang wanita terlalu mahal. Umar mengatakan, "Wahai para wanita, kalian jangan membuat mahar yang mahal-mahal. "Mendengar ini, seorang wanita langsung protes sambil membacakan surah an-nisaa`: 20. Wanita itu mengatakan bukankah Allah telah berfirman,

   ... وَءَاتَيْتُمْ إِحْدَىٰهُنَّ قِنطَارًا. ... ﴿٢٠﴾

   "... sedang kamu telah memberikan kepada seseorang di antara mereka harta yang banyak...." **(an-Nisaa`: 20)**

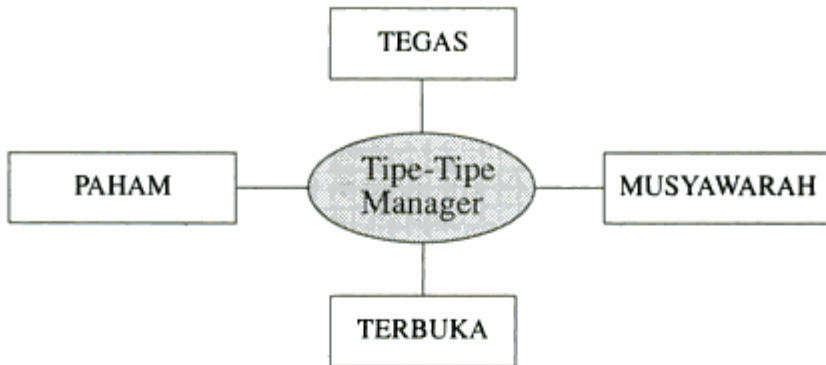
   "Saya tidak setuju kepada kebijakan Anda".
   Langsung Umar mengatakan, "Umar salah dan wanita itu yang benar."
   Kisah itu menunjukkan bahwa manajer yang baik itu adalah manajer yang transparan dan terbuka dalam segala hal, menyangkut pekerjaan dan kebijakan, bahkan juga menyangkut keuangan dan gizi serta penghasilan lainnya.
4. **Pemahaman yang mendalam terhadap tujuan organisasi.** Visi dan misi dari organisasi harus dipahami benar oleh seorang manajer, sehingga organisasi itu dapat berjalan dengan baik.

TEGAS

PAHAM

Tipe-Tipe Manager

MUSYAWARAH

TERBUKA

Gambar 1.2 Empat tipe manajer islami

APAKAH ISLAM MEMBEDAKAN ANTARA MANAJER DAN *LEADER*?

Hal yang terbaik adalah *leader* dan manajer sekaligus menunjukkan satu kesatuan karena kedua-duanya merupakan pemimpin, sebagaimana dinyatakan Rasulullah saw. dalam hadits,[6]

﴿كُلُّكُمْ رَاعٍ وَ كُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ....﴾ متفق عليه

عن ابن عمر

"Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin harus bertanggung jawab atas kepemimpinannya." **(Mutafaqun 'Alaih dari Ibnu Umar)**

Hadits di atas bermakna bahwa seorang manajer tidak boleh hanya menjadi orang yang seperti mesin, hanya mengatur tanpa ada hubungan dan komunikasi yang baik dengan bawahan. Seorang *leader*, misalnya seorang kepala biro, tentu sangat perlu memiliki aspek-aspek manajerial.

> Islam tidak membedakan antara *leader* dan manajer. *Leader* harus manajer, manajer itu harus *leader*

[6] Marhum Sayyid Ahmad al-Hasyimi, *Mukhtarul Ahaadits wa al-Hukmu al-Muhammadiyyah*, Surabaya: Daar an-Nasyr al-Misriyyah, hlm. 112.

Seorang pemimpin mungkin dapat dibedakan dalam hal rincian-rincian tugas yang dimilikinya, akan tetapi hakikatnya tidak harus terpisah secara nyata. Manajer harus menyatu dengan *leader*. Kepala sekolah misalnya, apakah ia seorang manajer atau *leader*? Pada praktiknya, akan sulit membedakannya. Jika seorang kepala sekolah sebagai manajer dalam arti administratif saja, maka tidak ada interaksi yang baik antara dirinya dan guru serta murid. Satu hal penting baginya adalah melaksanakan tugas. Apakah bawahannya itu mengerti atau tidak, jelas atau tidak, bukanlah masalah, yang penting dilaksanakan. Jika demikian, tentu kepala sekolah tersebut bukan seorang manajer yang baik.

Begitu pun seorang pemimpin. Jika ia hanya sekadar memimpin dan tidak mengelola atau memanajnya dengan baik, maka akan mengakibatkan efek negatif pada suatu organisasi. Ia hanya akan mengarahkan anak buahnya pada tujuannya, bukan tujuan bersama. Sebenarnya memang agak sulit untuk membedakan antara *leader* dan manajer. Kalau pun ingin dibedakan, hal itu dapat terjadi pada pembagian tugas saja. Pada hakikatnya, *leader* dan manajer merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.

> Dalam praktiknya sulit membedakan apakah seseorang manajer atau *leader*

KEMAMPUAN YANG HARUS DIMILIKI OLEH MANAJER YANG ISLAMI?

Paling tidak ada empat kemampuan yang harus dimiliki oleh manajer yang Islami, yaitu sebagai berikut.

1. Mampu menggerakkan motivasi para bawahan.
2. Mampu memberikan tugas kepada bawahan sesuai dengan keahlian masing-masing atau mampu menempatkan orang-orang pada tempat yang benar. Manajer harus mampu menempatkan seseorang pada bidangnya, jangan sampai salah tempat. Jika seseorang mengerjakan sesuatu pada bidangnya, maka ia akan melihat pekerjaan itu bukan semata-mata sebagai kewajiban, tetapi sebagai sebuah kenikmatan. Jika seseorang ditugaskan di suatu tempat, kemudian ia sendiri

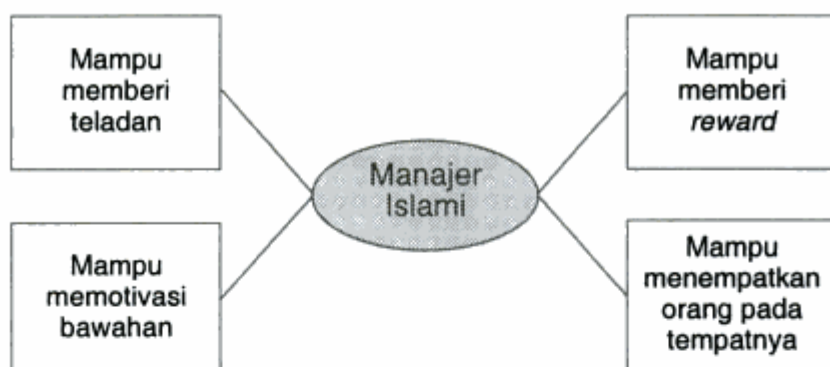
tidak senang, maka ia hanya akan sekadar melakukan kewajiban, tetapi tidak menikmatinya.

3. Mampu memberikan *reward*. Jika seseorang melaksanakan tugasnya dengan baik, seorang manajer harus memberikan *reward*. *Reward* tersebut tidak mesti berbentuk benda atau materi, bisa saja dalam bentuk pujian atau apa saja yang dapat meningkatkan semangat dan motivasi bawahan. Demikian pula kepada orang yang tidak melaksanakan tugas, maka seorang manajer harus mampu memberikan *punishment* atau sanksi, misalnya dalam bentuk teguran.
4. Mampu memberikan contoh yang baik. Jika seorang meminta pegawainya untuk tepat waktu, maka ia pun harus melaksanakannya. Tidak akan efektif jika seorang manajer menyuruh sesuatu, namun ia sendiri tidak mau melaksanakannya. Hal itu bahkan itu diancam dalam Al-Qur`an pada surah al-Baqarah: 44,

﴿ أَتَأۡمُرُونَ ٱلنَّاسَ بِٱلۡبِرِّ وَتَنسَوۡنَ أَنفُسَكُمۡ وَأَنتُمۡ تَتۡلُونَ ٱلۡكِتَٰبَۚ أَفَلَا تَعۡقِلُونَ ٤٤ ﴾

"Mengapa kamu suruh orang lain (mengerjakan) kebajikan, sedang kamu melupakan diri (kewajiban)mu sendiri padahal kamu membaca Al-Kitab (Taurat)? Maka tidakkah kamu berpikir?" **(al-Baqarah: 44)**

Ketentuan ini tentu saja bukan hanya dalam bidang dakwah, melainkan juga dalam bidang organisasi. Jika seorang atasan menyuruh bawahannya, maka harus dimulai dari dirinya sendiri. Tidak mungkin kita menyuruh bawahan bersikap sederhana, sementara kita sendiri tidak bersikap sederhana. Itulah faktor yang sangat penting bagi seorang manajer.

Keempat kemampuan manajer di atas adalah faktor yang sangat penting bahkan akan menentukan gerak sebuah organisasi. Organisasi itu akan berjalan dengan cepat, dinamis, efisien, dan efektif dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya jika pemimpinnya memang pemimpin yang mencerminkan organisasi itu.

Gambar 1.3 Empat kemampuan dasar manajer islami

Unsur keteladanan memegang peranan yang sangat penting. Sebagai contoh, untuk mengubah kebiasaan rapat yang tidak tepat waktu. Dalam Islam, persoalan waktu adalah persoalan serius. Berhasil tidaknya seseorang sangat bergantung pada bagaimana caranya memanfaatkan waktu.

Penerapan hal-hal yang lain pun begitu. Jika seorang atasan mengajak bawahannya untuk berinfak dari sebagian pendapatan yang diterima, maka hal itu pun harus dimulai dari atasan terlebih dahulu. Jika seorang manajer memberikan contoh berinfak, maka yang lainnya pun akan ikut berinfak. Jadi, faktor keteladanan ini merupakan faktor yang sangat penting. Suatu organisasi, walaupun tidak ditata secara modern, namun jika anasir-anasir kemanusiaan itu dibangun, maka unsur-unsur penunjangnya akan datang dengan sendirinya, tergantung pada sarana dan prasarana yang dipersiapkan. Walaupun sarana dan prasarana telah ada, namun jika unsur-unsur kemanusiaan tidak ditata dengan sistem yang baik, maka biasanya hasilnya tidak baik.

> Suatu organisasi walaupun tidak ditata secara modern, tapi jika anasir-anasir kemanusiaannya dibangun, maka unsur-unsur penunjang itu akan datang dengan sendirinya tergantung pada sarana dan prasarana yang dipersiapkan

MANAJEMEN TUMBUH BEGITU KEHIDUPAN INI ADA

Jika kita membicarakan manajemen, maka kita perlu menyadari bahwa manajemen telah ada begitu kehidupan ini ada. Bagaimana evolusi praktik-praktik manajemen sejak zaman Nabi Adam hingga Nabi Muhammad saw.?

Evolusi perilaku dapat dilihat sebagai berikut. Ketika Allah swt. akan menciptakan Nabi Adam sebagai khalifah, Allah menyampaikan dulu ide ini kepada malaikat. Hal itu menunjukkan adanya manajemen. Allah Mahakuasa untuk menciptakan manusia secara langsung, tetapi malaikat diberitahu dahulu, diajak dialog dan berdiskusi terlebih dahulu mengenai ide tersebut.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّى جَاعِلٌ فِى ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوٓا۟ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّىٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, 'Sesungguhnya Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.' Mereka berkata, 'Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau?' Tuhan berfirman, 'Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.'" **(al-Baqarah: 30)**

Ayat di atas menegaskan urgensi dialog dalam kehidupan. Hanya setan yang tidak ambil bagian karena ia memiliki kesombongan. Dalam sebuah organisasi, jika terdapat kesombongan, akan hancurlah organisasi itu. Penyebab setan dikutuk adalah karena ia memiliki rasa sombong. Hal itu dapat dilihat dalam Al-Qur`an

Allah swt. telah me-*manage* lahirnya manusia sebagai khalifah dengan kejelasan arah dan dengan mendengarkan pendapat-pendapat terlebih dahulu

surah al-baqarah: 34. Hal itu menunjukkan bahwa Allah swt. telah memanaj lahirnya manusia sebagai khalifah dengan kejelasan arah dan dengan mendengarkan pendapat-pendapat terlebih dahulu.

Allah pun tidak menciptakan alam dengan sekaligus. Padahal Allah Mahakuasa menciptakan alam sekaligus. Diciptakan-Nya alam ini dalam enam masa menunjukkan proses manajemen yang indah dan agung.

1. Manajemen Zaman Nabi Adam

Peristiwa yang terjadi pada putra-putra Nabi Adam merupakan proses-proses manajemen. Hal ini disebabkan adanya aturan-aturan yang ditetapkan dalam memilih pasangan. Hal itu dapat dilihat pada peristiwa perselisihan sampai pada pembunuhan antara Habil dan Qabil adalah karena ada pihak yang tidak taat kepada aturan. Aturannya adalah pasangan pertama AB harus menikah dengan pasangan kedua CD. Namun ketetapan itu dilanggar. Jadi, peristiwa yang terjadi adalah adanya pihak yang tidak taat pada aturan, padahal aturannya sudah ada. Hal ini juga merupakan hasil manajemen yang dapat dilihat dalam Al-Qur`an surah al-Maidah: 27.

> Peristiwa yang terjadi pada putra-putra Nabi Adam merupakan proses-proses manajemen. Hal ini disebabkan ada aturan-aturan yang ditetapkan dalam memilih pasangan

KISAH QABIL DAN HABIL[7]

Kisah Qabil dan Habil dicatat dalam Al-Qur`an dalam surah al-Maa`idah: 27-30. Ayat-ayat itu berkaitan dengan kisah pertentangan pertama antarsesama umat manusia yang kemudian berakhir dengan pembunuhan. Hal yang harus diyakini bahwa berita ini merupakan berita

[7] K.H. Didin Hafidhuddin, 2001, *Tafsir al-Hijri surah al-Maa`idah*, Penerbit Kalimah, hlm. 57.

yang benar dan absolut. Artinya, berita ini benar karena disampaikan oleh Al-Qur`an, wahyu Allah yang disampaikan melalui Rasulullah saw.. Hal ini termasuk sebab-sebab terjadinya pembunuhan dan akibat dari orang yang membunuh saudaranya.

Penyebab pembunuhan ini, seperti diungkapkan dalam beberapa kitab tafsir, yaitu bahwa Siti Hawa setiap mengandung melahirkan dua orang anak, satu laki-laki dan satu perempuan. Kemudian syariat menetapkan untuk perkawinan secara silang, yakni anak laki-laki dari kelahiran pertama dikawinkan dengan anak perempuan dari kelahiran yang kedua. Begitu pula sebaliknya, anak laki-laki dari kelahiran yang kedua dikawinkan dengan anak perempuan dari kelahiran yang pertama.

Pada kelahiran pertama, Siti Hawa melahirkan Qabil dan saudara perempuannya dan pada kelahiran yang kedua Habil dan saudara perempuannya. Menurut ketentuan syariat ketika itu, maka Habil harus mengawini saudara perempuan Qabil dan Qabil mengawini saudara perempuan Habil. Akan tetapi, Qabil menolak ketentuan itu karena saudara perempuan Habil (yang harus ia kawini) itu lebih buruk rupanya daripada saudara perempuannya sendiri. Qabil tetap ingin mengawini saudaranya sendiri yang lahir bersamanya. Kemudian Nabi Adam berkata kepada keduanya (Qabil dan Habil), silakan jika begitu yang kalian inginkan, tetapi masing-masing harus melakukan pengorbanan.

Kemudian diketahui kisah ini bahwa Qabil itu seorang petani dan ia mengorbankan hasil tanamannya yang paling buruk. Sedangkan Habil adalah seorang peternak kambing dan ia mengorbankan kambingnya yang terbaik. Ternyata yang diterima Allah adalah kurban dari Habil dengan cara api turun kepadanya dan membakar kambingnya.

2. Manajemen Zaman Nabi Nuh

Kisah Nabi Nuh diabadikan dengan jelas dalam Al-Qur`an bahkan hingga ada surah Nuh. Nabi Nuh melakukan manajemen yang baik dalam berdakwah. Ia berdakwah siang-malam dengan cara-cara yang menyejukkan. Contoh ini termasuk manajemen dakwah, meskipun sebagian besar umat Nabi Nuh menolak dakwahnya dan akhirnya Allah swt. memberikan *punishment* kepada mereka.

Dakwah, terdiri dari berbagai macam aspek. Dalam Al-Qur`an surah an-Nahl: 125 Allah swt. berfirman,

ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ ١٢٥

"Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik...." **(an-Nahl: 125)**

Jika kita berdakwah, maka hendaknya dilakukan dengan cara yang halus, hikmah, jelas, dan argumentatif. Jika berdiskusi, berdiskusilah dengan cara yang baik. Jika berargumentasi, maka berargumentasilah dengan cara yang baik. Sesungguhnya hal ini merupakan manajemen dengan perencanaan yang matang, meskipun menerima dan menolak dakwah bergantung pula pada hidayah Allah swt..

> Nabi Nuh dalam berdakwah melakukan manajemen yang baik. Beliau berdakwah siang dan malam dengan cara-cara yang menyejukkan

Peristiwa ini sebenarnya merupakan pelajaran berharga bagi para manajer, bahwa memang kita harus merencanakan sesuatu dengan rapi, tetapi jangan semata-mata berorientasi kepada hasil. Jika orientasi kita semata-mata pada hasil, maka kita akan menjadi orang yang frustasi jika tidak berhasil. Ketidakberhasilan justru harus menjadi pelajaran yang berharga. Walaupun telah dilakukan manajemen yang baik, kita harus tetap tawakal kepada Allah, sehingga keberhasilan sebuah manajemen sangat erat kaitannya dengan rahmat Allah swt..

> Keberhasilan suatu manajemen sangat erat kaitannya dengan rahmat Allah swt

3. Manajemen Zaman Nabi Yusuf

Nabi Yusuf merupakan seorang manajer yang sangat handal, selain sebagai seorang nabi. Ia memiliki dua sifat yang harus dicontoh oleh seorang manajer. Hal ini dijelaskan dalam Al-Qur`an surah Yusuf: 55. Dalam ayat ini, dikatakan,

قَالَ ٱجْعَلْنِى عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلْأَرْضِ إِنِّى حَفِيظٌ عَلِيمٌ ٥٥

"... Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir). Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga lagi berpengetahuan." **(Yusuf: 55)**

Makna kata *hafidz* adalah amanah, transparan, dan jujur. Seorang manajer yang berhasil adalah manajer yang memiliki karakter. Karakternya dapat dipertanggungjawabkan. Jika sekarang kita menyaksikan banyak orang yang meragukan para calon bankir, persoalan dasarnya terletak pada *hafidz* ini. Alimnya sudah terpenuhi, tetapi *hafidz*-nya masih dipertanyakan.

Nabi Yusuf merupakan seorang manajer yang sangat handal karena memiliki 2 sifat: *hafidz* dan *alim*

Selain *hafidz*, seorang manajer juga haruslah seseorang yang alim. Alim di sini bermakna harus memiliki pengetahuan di bidangnya. Artinya, *leader* atau manajer tidak boleh bodoh. Jika seorang manajer bodoh, akan sangat bahaya terhadap organisasinya. Keberhasilan yang dicapai oleh Nabi Yusuf saat itu memang luar biasa hingga mampu melakukan tindakan preventif yang luar biasa pula. Ia mengantisipasi adanya musim paceklik. Pada musim subur, makanan yang ada tidak dihabiskan untuk mengantisipasi musim kemarau yang panjang. Ketika musim paceklik datang, maka tidak ada rakyat yang menderita kelaparan. Hal itu karena diterapkannya manajemen yang rapi.

Nabi Yusuf merupakan contoh manajer dan *leader* yang berhasil. Hal yang menarik dari Nabi Yusuf ini adalah beliau menawarkan jabatan dan meminta jabatan. Jabatan itu diminta setelah raja menawarkan kepadanya dengan mengatakan, "Engkau dalam pandangan kami harus mendapat kedudukan yang tinggi."

Tawaran itu direspons Nabi Yusuf dengan mengucapkan, "Jadikanlah aku bendaharawan negara, karena aku *hafidzun alim.*" Jadi bukan meminta jabatan begitu saja. Hal yang menarik adalah ia meminta jabatan langsung yang terkait dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat. Pemimpin yang benar adalah pemimpin yang berorientasi kepada kepentingan masyarakat dan bukan semata-mata pada kekuasaan. Jika Nabi Yusuf

Pemimpin yang benar adalah pemimpin yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, dan bukan semata-mata pada kekuasaan

ingin memperkaya diri, hal itu mudah sekali ia lakukan karena ia merupakan kepala logistik negara (kabulog sekarang). Jabatan kabulog itu memang seharusnya diemban oleh orang yang *hafidz* dan *alim*.

Hal yang menarik juga terdapat pada ayat berikutnya bahwa keberhasilan selalu dikaitkan dengan rahmat Allah, sehingga aspek-aspek kepemimpinan, bagaimanapun tidak akan dapat dilepaskan dari aspek tauhid karena hal itu merupakan anugerah dari Allah swt..

4. Manajemen Zaman Nabi Ibrahim dan Nabi Ismail

Ketika Nabi Ibrahim akan melaksanakan perintah Allah, maka di sana ada proses-proses manajemen. Nabi Ibrahim dalam mimpinya mendapatkan wahyu agar menyembelih anaknya. Mimpi itu disampaikan terlebih dahulu kepada anaknya, Nabi Ismail. "Bagaimana pendapat Anda?"

Ketika Nabi Ibrahim akan melaksanakan perintah Allah, maka di sana ada proses-proses manajemen. Walaupun merupakan perintah Allah yang bersifat mutlak, tetapi dalam implementasinya perlu ada ada proses-proses dialogis, supaya dijalankan dengan penuh kesadaran

Karena Nabi Ismail sangat yakin atas kebenaran ayahnya, maka ia langsung menyatakan "Wahai ayahku, lakukanlah apa yang diperintahkan kepadamu. Insya Allah engkau akan mendapatkan aku termasuk orang-orang yang sabar." Kisah ini terdapat dalam Al-Qur`an surah ash-Shaafat: 102. Walaupun merupakan perintah Allah yang bersifat mutlak, tetapi dalam implementasinya, perlu ada proses-proses dialogis, agar dijalankan dengan penuh kesadaran.

5. Manajemen Zaman Rasulullah saw.

Sebenarnya, sejak awal, Islam telah mendorong umatnya untuk mengorganisasi setiap pekerjaan dengan baik. Jadi, dalam ajaran Islam, manajemen telah diterapkan sejak zaman Rasulullah saw., bahkan sejak masa nabi-nabi terdahulu sebagaimana telah dikemukakan di atas. Pembagian tugas-tugas telah mulai dibentuk. Walaupun Rasulullah saw. sendiri tidak menyatakan bahwa hal ini adalah sebuah proses manajemen, namun aspek-aspek manajemen secara nyata telah dilakukan, misalnya, mengapa Umar ibnul Khaththab tidak pernah dijadikan panglima perang karena ternyata memang beliau diarahkan menjadi seorang negarawan. Demikian pula Abu Bakar ash-Shiddiq. Ia tidak pernah menjabat sebagai pemimpin perang karena memang diarahkan untuk menjadi negarawan. Mengapa ketika seorang sahabat Nabi Abu Dzar al-Ghifari meminta jabatan kepada Rasulullah saw. sementara teman-temannya sudah diangkat menjadi gubernur dan lain-lain, maka Rasulullah saw. mengatakan,

﴿إِنَّهَا أَمَانَةٌ وَإِنَّكَ ضَعِيفٌ....﴾

"Ini adalah amanat berat dan engkau adalah orang yang lemah...."[8]

Inilah manajer yang baik yaitu manajer yang mampu menempatkan orang pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan bidangnya masing-masing. Penempatan *the right man in the right place* merupakan hal yang sangat penting. Keahlian itu sangat penting bahkan dalam sebuah hadits Rasulullah saw. bersabda,[9]

﴿إِذَا وُسِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ﴾ رواه البخارى

"Apabila sebuah urusan diserahkan bukan pada ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya." **(HR Bukhari)**

---

[8] Imam Muhammad bin Ismail al–Kahlani, *Subulus Salam,* juz IV, Bandung: Multazam, 1182 H, hlm. 117.

[9] Marhum Sayyid Ahmad al-Hasyimi, *Mukhtarul Ahaadits wa al-Hukmu al-Muhammadiyyah*, Surabaya: Daar an-Nasyr al-Misriyyah, hlm 17.

> Salah satu fungsi manajemen adalah menempatkan orang pada posisi yang tepat. Rasulullah memberikan contoh dalam hal ini

Hal ini menunjukkan bahwa salah satu fungsi manajemen adalah menempatkan orang di posisi yang tepat. Rasulullah saw. memberikan contoh dalam hal ini, bagaimana menempatkan orang di tempatnya. Hal ini misalnya dapat dilihat bagaimana Abu Hurairah ditempatkan oleh Rasulullah saw. sebagai penulis hadits. Atau dapat dilihat pula bagaimana Rasulullah saw. menempatkan orang-orang yang kuat untuk setiap pekerjaan dan tugas.

* * *

BAB KEDUA

ORGANISASI

PENGERTIAN ORGANISASI

Organisasi pada intinya adalah interaksi-interaksi orang dalam sebuah wadah untuk melakukan sebuah tujuan yang sama. Dalam Islam, organisasi merupakan suatu kebutuhan. Organisasi berarti kerja bersama. Organisasi tidak diartikan semata-mata sebagai wadah. Pengertian organisasi itu ada dua, yaitu *pertama*, organisasi sebagai wadah atau tempat, dan *kedua*, pengertian organisasi sebagai proses yang dilakukan bersama sama, dengan landasan yang sama, tujuan yang sama, dan juga dengan cara-cara yang sama.

> Inti organisasi adalah interaksi antar-orang dalam sebuah wadah untuk melakukan suatu tujuan yang sama

APAKAH ORGANISASI MEMERLUKAN DISIPLIN?

Pelaku-pelaku organisasi, jika telah mendapatkan tugas di satu tempat, tidak boleh lari dari tugas yang diembannya hanya karena persoalan-persoalan lain. Intinya, dalam organisasi diperlukan disiplin.

Pada peristiwa Perang Uhud, kita melihat bahwa organisasi memang sangat penting. Kemenangan diberikan kepada kaum muslimin selama mereka disiplin dengan apa yang telah diatur oleh Rasulullah saw,. Ketika itu Rasulullah saw. telah mengatur

sedemikian rupa sehingga pasukan dibagi atas dua bagian, ada yang di atas gunung (pasukan pemanah) dan ada pasukan di bawah gunung. Rasulullah saw. mengatakan bahwa semua pasukan harus disiplin untuk berada di tempat mereka masing-masing. Apa pun yang terjadi, pasukan tidak boleh lari dari posisi yang telah ditetapkan karena hal itu merupakan kewajiban. Pada peristiwa Perang Uhud itu berlangsung, saat semua orang disiplin, semua hal akan berjalan dengan baik. Akan tetapi, pada saat ada satu orang yang tidak disiplin, yaitu ketika pasukan pemanah yang berada di atas gunung melihat banyak orang mengambil *ghanimah,* ada kekhawatiran bahwa mereka tidak akan mendapatkan *ghanimah* itu. Akhirnya sebagian besar pasukan pemanah pun turun sehingga terjadilah malapetaka karena orang-orang kafir menyerang kaum muslimin.

Khalid bin Walid menggunakan kesempatan itu untuk melakukan serangan, yaitu setelah kelompok pasukan pemanah meninggalkan posisi mereka. Pasukan berkudanya yang berposisi di sayap kanan pasukan musyrikin melakukan gerakan manuver dan menyerang posisi pasukan pemanah yang telah meninggalkan pos mereka. Ia berhasil memukul sisa pasukan pemanah yang masih bertahan di pos lantaran sedikitnya jumlah mereka serta ketidakberdayaan mereka mempertahankan area pertahanan yang luas, sementara jumlah mereka telah berkurang banyak dan hanya tersisa sedikit.[10]

> Pada peristiwa Perang Uhud, kemenangan diberikan kepada kaum muslimin selama mereka disiplin dengan apa yang sudah diatur oleh Rasulullah

Perlu diketahui bahwa perang dalam Islam bertujuan untuk membela diri dan melindungi kaum tertindas dan kaum yang lemah (*mustadh'afin*) dari ancaman orang-orang kafir yang berusaha melenyapkan Islam dan kaum muslimin dari muka bumi. Berperang, bagi kaum muslimin semata-mata didasari oleh ketaatan

[10] Mahmud Syeit Khaththab, 2002, *Rasulullah Sang Panglima*. Penerbit al-Alaq, Solo, hlm. 139.

kepada Allah dan Rasul-Nya. Jadi, bukan karena unsur lain yang berorientasi keduniaan atau kemegahan. Bahkan kemauan berperang di jalan Allah menjadi sebuah tolok ukur keimanan dan kesabaran seseorang. Allah swt. menegaskan dalam surah Ali Imran: 142 berikut,

أَمْ حَسِبْتُمْ أَن تَدْخُلُوا۟ ٱلْجَنَّةَ وَلَمَّا يَعْلَمِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ جَٰهَدُوا۟ مِنكُمْ وَيَعْلَمَ ٱلصَّٰبِرِينَ ﴿١٤٢﴾

"Apakah kamu mengira bahwa kamu akan masuk surga, padahal belum nyata bagi Allah orang-orang yang berjihad di antaramu dan belum nyata orang-orang yang sabar?" **(Ali Imran: 142)**

Jihad dapat diartikan secara luas, yaitu menyangkut berperang di jalan Allah untuk melindungi kaum muslimin dari ancaman orang-orang kafir, memerangi hawa nafsu, mendermakan harta benda untuk kebaikan dan kemaslahatan umat, serta memberantas kebatilan dan menegakkan kebenaran. Dengan perintah berjihad ini, maka akan diketahui siapa yang benar-benar beriman dan siapa yang imannya hanya sebatas pengakuan di mulut saja.

HAMBATAN PENEGAKAN DISIPLIN DALAM ORGANISASI

Hambatan *pertama* adalah motivasi. Orang yang memiliki motivasi kuat dalam sebuah organisasi yang tujuannya agar organisasi itu maksimal, biasanya orang itu akan mempunyai sikap yang kuat. Akan tetapi, jika motivasi seseorang asal-asalan, orang bekerja asal kerja saja, dan tidak mempunyai motivasi yang baik, maka akan menghasilkan suatu yang tidak baik pula.

Hambatan penegakan disiplin

MOTIVASI

PEMAHAMAN

Gambar 2.1 Hambatan penegakan disiplin

Hambatan *kedua* berkaitan dengan pemahaman atas tugas masing-masing. Pemahaman ini sangat diperlukan. Setiap orang harus memahami untuk apa ia berada di bidang itu. Jika seseorang bekerja di satu bidang tertentu namun tidak mengerti apa yang harus ia lakukan, biasanya tidak akan baik hasil kerjanya. Hal itu karena ia tidak memahami. Oleh karena itu, mulai dari bawahan, misalnya *office boy* hingga pemimpin, atau dari resepsionis hingga direktur utama, mereka harus mengerti apa tugas-tugas dan kewajiban masing-masing. Jika hal itu telah terorganisasi dengan baik, insya Allah organisasi akan berjalan dengan rapi.

KIAT MENCIPTAKAN ORGANISASI YANG ISLAMI

Hal yang harus disadari bahwa sebuah organisasi yang baik dengan kepemimpinan yang baik, harus diikat pula oleh nilai-nilai yang diyakini oleh manajer dan bawahannya. Bagi seorang manajer yang islami, nilai-nilainya adalah nilai-nilai islami. Bagaimanapun, sebuah organisasi akan sehat jika dikembangkan dengan nilai-nilai yang sehat yang bersumber dari agama. Nilai–nilai itu dapat berupa nilai keikhlasan, kebersamaan, dan pengorbanan.

Gambar 2.2 Kiat menciptakan lingkungan organisasi islami

Pertama, dalam manajemen konvensional, tidak ada nilai keikhlasan, padahal seperti kita ketahui, keikhlasan adalah hal yang penting. Makna keikhlasan dalam hal ini adalah melakukan suatu kewajiban dengan maksimal atau yang terbaik dengan niat yang bersih. Berapa pun penghasilan yang didapat dari orga-

nisasi itu, orang yang ikhlas adalah orang yang melaksanakan kewajiban mereka dengan maksimal. Jika telah sepakat sejak awal bahwa seorang pegawai akan memperoleh gaji dengan nominal tertentu, maka pegawai itu harus melaksanakan pekerjaannya secara maksimal. Dengan kata lain, pegawai itu melakukan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

Ikhlas terkait dengan *mujahadah* atau kesungguhan. Walaupun seorang pegawai mengetahui penghasilannya kecil, namun keihklasan akan menjadikannya tenang dalam bekerja.

Kedua adalah nilai-nilai kebersamaan. Jika dalam sebuah organisasi tidak tercipta rasa kebersamaan, maka hal itu akan merepotkan pemimpin organisasi. Meskipun berhimpun, namun jika nilai-nilai kebersamaan tidak ada, maka hakikatnya sama dengan sendiri-sendiri. Tanpa nilai-nilai kebersamaan, seorang pegawai akan berpikir, "Yang penting melaksanakan tugas sendiri, tidak peduli dengan tugas orang lain."

Ketiga, dalam sebuah organisasi diperlukan nilai pengorbanan. Tidak mungkin sebuah organisasi akan tumbuh dengan baik jika seseorang hanya mengandalkan ego masing-masing. Sebuah organisasi yang pemimpinnya memaksakan suatu target, misalnya target tahun ini harus mencapai dua triliun, maka ia tidak akan melihat bagaimana kondisi bawahannya untuk mencapai target itu. Akhirnya, walau target itu terlampaui, tetap akan memakan banyak korban. Hal ini sering terjadi pada suatu perusahaan jika menargetkan penghasilan sekian triliun, misalnya, tapi tidak memperhatikan kondisi bawahan-bawahannya. Bawahannya mengorbankan segalanya untuk mencapai target itu, tanpa ada *reward* dari pemimpinnya.

Seorang manajer harus berani berkorban untuk sebuah organisasi, bukan justru memanfaatkan organisasi itu, dalam arti memanfaatkan kebodohan karyawannya. Jika bawahannya tidak mengerti hal-hal yang semestinya diketahui, sang manajer justru bersyukur. Manajer seperti itu bukanlah manajer yang berhasil.

> Seorang manajer harus berani berkorban untuk organisasi itu, bukan justru memanfaatkannya

ORGANISASI TANPA NILAI-NILAI YANG SAMA

Apakah sebuah organisasi tidak akan berhasil jika orang-orang di dalamnya tidak mempunyai nilai-nilai yang sama. Misalnya apakah sebuah organisasi dengan anggota multiagama tidak akan berhasil?

Tata nilai ada yang universal. Jika kita bergabung dalam sebuah organisasi yang multiagama, di sana mungkin saja ada kebersamaan, ada hal-hal yang pokok. Misalnya pada nilai kebebasan, kejujuran, keadilan, dan nilai untuk saling menasihati. Hal itu merupakan nilai yang universal. Untuk tujuan yang umum dan universal, sebuah organisasi dengan multiagama bisa saja berhasil. Namun begitu, untuk tujuan yang spesifik, tetap tidak mungkin akan berhasil. Misalnya partai dengan anggota yang agamanya beragam ingin menjalankan syariat Islam, tentu tidak relevan dan tidak mungkin. Jika sebuah organisasi memiliki tujuan yang spesifik, maka harus didukung oleh orang yang spesifik pula.

> Untuk tujuan yang umum dan universal, organisasi dengan anggota multiagama, bisa saja berhasil

KAITAN ANTARA ORGANISASI ISLAM DENGAN MANAJEMEN DAN NILAI YANG DIANUTNYA

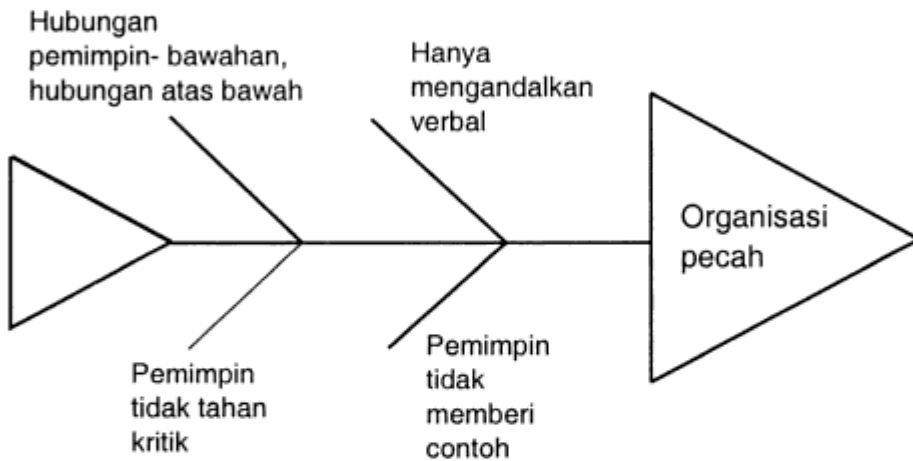
Jika kita perhatikan, ternyata banyak pula organisasi Islam yang tidak solid, bagaimana kaitannya dengan manajemen dan nilai-nilai yang dianutnya?

Ketidaksolidan sebuah organisasi dapat terjadi karena beberapa hal.

1. Hanya mengandalkan hal-hal yang verbal.
2. Pemimpinnya tidak memberi contoh.
3. Hubungan antara pemimpin dan bawahan adalah hubungan atas-bawah, tidak ada hubungan yang lain. Seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang menjunjung tinggi hubungan kemanusiaan. Meskipun bawahan, tetap harus dihormati.
4. Pemimpinnya tidak tahan kritik. Pemimpin melakukan kesalahan, tetapi tidak tahan kritik, jadi tidak mau dikritik. Akibatnya, akan terjadi perpecahan dalam organisasi ter-

sebut. Hal ini dapat disebabkan oleh tidak terbiasanya seorang pemimpin menerima kritik atau anggapan pemimpin bahwa kritik hanya akan menghancurkan kepemimpinannya. Oleh karena itu, pemimpin seperti itu harus banyak berlatih untuk berbesar hati untuk menerima kritik.

Hal itu dapat pula diperparah jika seorang pemimpin tidak memiliki pikiran yang positif. Pemimpin yang baik memang harus berpikiran positif. Siapa pun yang mengkritik, hendaknya ia tetap berpikiran positif.

Hubungan pemimpin- bawahan, hubungan atas bawah
Hanya mengandalkan verbal
Organisasi pecah
Pemimpin tidak tahan kritik
Pemimpin tidak memberi contoh

Gambar 2.3 Diagram tulang ikan pecahnya sebuah organisasi

TANGGUNG JAWAB PEMIMPIN DALAM ORGANISASI

Pemimpin merupakan orang yang paling bertanggung jawab dalam sebuah organisasi. Pemimpin yang baik, selain harus menjalankan organisasi sesuai dengan tujuan yang direncanakan, juga harus mampu menyejahterakan bawahannya. Jika organisasi itu dalam bentuk partai, maka bukan sekadar partai yang besar, tetapi para anggotanya juga harus sejahtera baik lahir dan batin. Sebagai contoh, misalnya ketika seorang pemimpin belum menjadi anggota sebuah organisasi, ia masih mengutamakan ego pribadinya, tetapi setelah bergabung dalam organisasi itu, ia

Pemimpin bertanggung jawab menyejahterakan anggota organisasi

hendaknya mampu menjadi orang yang menumbuhkan kebersamaan pada diri masing-masing anggota.

MAKNA JABATAN DALAM ORGANISASI

Jabatan yang dimiliki manusia merupakan amanah dari Allah yang harus dipertanggungjawabkan di hadapan-Nya kelak,

﴿لَنْ تَزُوْلَ قَدَمَا عَبْدٍ يَوْمَ الْقِيَامَةِ حَتَّى يُسْأَلُ عَنْ أَرْبَعٍ:عَنْ عُمْرِهِ فِيْمَا أَفْنَاهُ وَعَنْ شَبَابِهِ فِيْمَ أَبْلاَهُ وَعَنْ مَالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ وَفِيْمَ أَنْفَقَهُ وَعَنْ عِلْمِهِ مَاذَا عَمِلَ بِهِ﴾رواه التّرمذى

"Tidak akan bergeser telapak kaki seorang hamba pada hari kiamat, sehingga ia ditanya tentang empat hal, yaitu tentang umurnya, bagaimana ia habiskan, tentang masa mudanya, bagaimana ia lewatkan, tentang hartanya, bagaimana ia dapatkan dan ke mana ia infakkan, dan tentang ilmunya, bagaimana ia mengamalkannya." **(HR Tirmidzi)**

﴿عَنْ أَبِى هُرَيْرَةَ رَضِىَ اللهُ تَعَالَى عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُوْلُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّكُمْ سَتَحْرُصُوْنَ عَلَى الإِمَارَةِ وَسَتَكُوْنُ نَدَامَةً يَوْمَ الْقِيَامَةِفَنِعْمَتِ الْمُرْضِعَةُ وَبِئْسَتِ الْفَاطِمَةُ﴾رواه البخارى

"Dari Abu Hurairah, Rasulullah saw. bersabda, 'Sesungguhnya kamu sekalian akan rakus terhadap kekuasaan padahal ia akan menjadi penyesalan di hari kiamat. Maka alangkah baiknya penyusu (penguasa di dunia) dan alangkah jeleknya pemutus susu (kematian)." **(HR Bukhari)**

Perhatikan pula Al-Qur`an surah Ali Imran: 26, berikut,

قُلِ ٱللَّهُمَّ مَٰلِكَ ٱلۡمُلۡكِ تُؤۡتِي ٱلۡمُلۡكَ مَن تَشَآءُ وَتَنزِعُ ٱلۡمُلۡكَ مِمَّن تَشَآءُ

وَتُعِزُّ مَن تَشَآءُ وَتُذِلُّ مَن تَشَآءُۖ بِيَدِكَ ٱلۡخَيۡرُۖ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيۡءٖ قَدِيرٞ ٢٦

"Katakanlah, Wahai Tuhan Yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. Di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Mahakuasa atas segala sesuatu." **(Ali Imran: 26)**

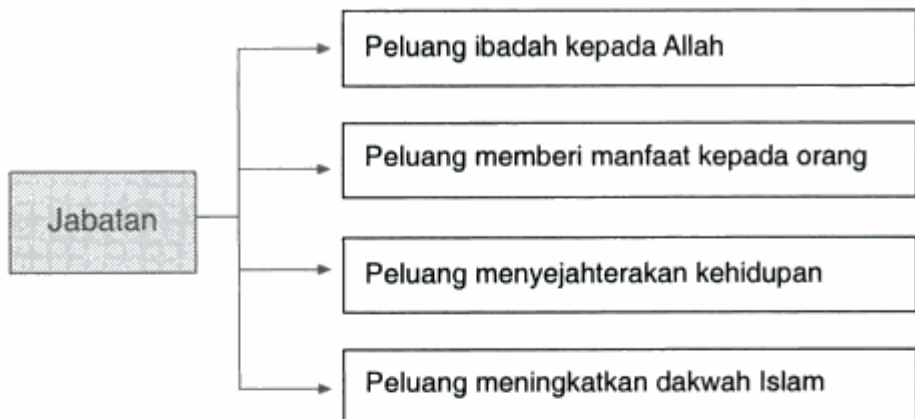
Jabatan yang diemban oleh seseorang seharusnya dijadikan sebagai peluang untuk beribadah kepada Allah, peluang untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada orang lain (masyarakat), peluang untuk menyejahterakan kehidupan bersama, dan peluang untuk meningkatkan dakwah islamiah dalam berbagai bidang kehidupan.

> Jabatan yang dimiliki manusia merupakan amanah dari Allah yang akan dipertanggungjawabkan di hadapan-Nya kelak (hari akhirat).

وَلۡتَكُن مِّنكُمۡ أُمَّةٞ يَدۡعُونَ إِلَى ٱلۡخَيۡرِ وَيَأۡمُرُونَ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَيَنۡهَوۡنَ عَنِ ٱلۡمُنكَرِۚ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلۡمُفۡلِحُونَ ١٠٤

"Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang makruf dan mencegah dari yang mungkar; merekalah orang-orang yang beruntung." **(Ali Imran: 104)**

Umar ibnul Khaththab pernah mengatakan, "Saya tidak ingin ada keledai mati karena kelaparan pada saat saya menjadi khalifah." Ucapan tersebut mengisyaratkan adanya tanggung jawab Umar atas tugas kepemimpinannya.

Jabatan
- Peluang ibadah kepada Allah
- Peluang memberi manfaat kepada orang
- Peluang menyejahterakan kehidupan
- Peluang meningkatkan dakwah Islam

Gambar 2.4 Makna jabatan

CARA AGAR JABATAN MENJADI SARANA IBADAH

Agar jabatan yang dimiliki menjadi sarana ibadah, maka perlu diperhatikan cara mendapatkannya.

1. Tidak berlaku zalim.

   "... Kamu tidak menganiaya dan tidak (pula) dianiaya." **(al-Baqarah: 279)**

2. Tidak dengan cara yang batil, misalnya suap-menyuap (*risywah*),

   "Dan janganlah sebagian kamu memakan harta sebagian yang lain di antara kamu dengan jalan yang batil dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada hakim, supaya kamu dapat memakan sebagian dari harta benda orang lain itu dengan (jalan berbuat) dosa, padahal kamu mengetahui." **(al-Baqarah: 188)**

3. Tidak dengan rekayasa negatif, seperti memfitnah dan cara-cara yang tidak benar lainnya.

   "Hai orang-orang yang beriman, janganlah suatu kaum mengolok-olokkan kamu yang lain (karena) boleh jadi mereka (yang diolok-olokkan) lebih baik dari mereka (yang mengolok-olokkan). Dan janganlah pula wanita-wanita (mengolok-olokkan) wanita-wanita yang lain (karena) boleh jadi wanita-wanita (yang diperolok-olokkan) lebih baik dari wanita (yang mengolok-